

## ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ШКІЛЬНОЮ ОСВІТОЮ

**Бурховецька Г. В.**

Донецька загальноосвітня

школа I-III ступенів №45

директор

*На прикладі проаналізовано як адміністрація однієї окремо взятої школи знайходить позитивні моменти централізованих та децентралізованих методів в управлінні школою.*

*Ключові слова: централізація, децентралізація, авторитарне управління, інноваційні технології*

*На примере сделан анализ как администрация отдельно взятой школы находит положительные стороны централизованных и децентрализованных методов в управлении школой.*

*Ключевые слова: централизация, децентрализация, авторитарное управление, инновационные технологии*

*The analysis is made on the example of how administration of particular school finds positives of centralized and decentralized methods of school management.*

*Keywords: centralization, decentralization, authoritarian management, innovative technology*

*Постановка проблеми.* Розвиток будь-якої країни визначає показник людського потенціалу, який складається з індексу добробуту, довголіття та освіти. Основу освітньої системи складає загальна середня освіта, а керівник школи постає ключовою особою в реалізації освітніх реформ, оскільки саме він є основним провідником і транслятором модернізаційних змін у щоденну роботу школи. Але все гострішими стають протиріччя, що існують в освіті України, в контексті створення демократичного простору і децентралізації державного управління. Тому росте відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування перед територіальною громадою і державою та

юридичними та фізичними особами за якість освіти в умовах децентралізації управління нею.

*Аналіз досліджень.* Сьогодні ні централізована, ні децентралізована системи освіти не можуть бути оцінені однозначно. Питанням вивчення та аналізу існуючих світових моделей державного управління освітньою галуззю займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких Б. Н. Мон, В. Чмига, Б. Вульфсон, Н. Протасова, І. Іванюк, С. Крисюк, В. Луговий, Б. Тулемонд та ін. [3, с. 12].

Аналізуючи *світові моделі державного управління у сфері освіти*, російський дослідник Б. Вульфсон зазначає, що централізована система сприяє створенню національних освітніх стандартів, збереженню та зміцненню культурної спільноти, одночасно посилює авторитарні тенденції в керівництві освітою, ігнорує та недооцінює значення регіональної специфіки.

Децентралізована система, натомість, відкриває більший простір розвитку ініціативи, ураховує місцеві особливості [1, с.80–81]. Характеризуючи децентралізовану модель, В. Луговий зазначає, що дана система управління збільшує варіації в системній якості, рівності та ефективності освіти [6, с.104].

З іншого боку, децентралізація, на думку Б. Вульфсона, нерідко призводить до розходження шкільної освіти в різних регіонах, перешкоджає формуванню загальнодержавних освітніх стандартів, посилює нерівність у фінансуванні освіти залежно від рівня соціально-економічного розвитку регіону [1, с.81]. В. Луговий також підкреслює, що децентралізація, яка неурівноважена певними централізованими функціями, серйозно підриває національну спроможність переорієнтації системи освіти [6, с.104].

Вивчаючи існуючі моделі державного управління у сфері освіти, досліджуючи їх переваги та недоліки, І. Іванюк відмічає циклічну природу хвилі централізації – децентралізації, централізаторські принципи якої посилюються в умовах економічної та соціальної криз [4, с.173].

*Мета статті* - проаналізувати як адміністрація однієї окремо взятої школи знаходить позитивні моменти централізованих та децентралізованих методів в управлінні школою.

*Викладення основного матеріалу.* Національною доктриною розвитку освіти України в XXI ст., що є одним зі стратегічних документів у цій сфері, задекларовано модернізацію управління освітою шляхом оптимізації управлінських структур та децентралізації її управління [7, с.52]. Пошук найбільш ефективної та дієвої моделі державного управління у сфері освіти вимагає вивчення світового досвіду, особливо європейського, оскільки Україна – складова цього освітнього простору. Важлива умова – не запозичення існуючих моделей державного управління, а використання тих складових, які дозволять підвищити рівень державного управління освітньою галуззю та забезпечити ефективні результати внаслідок проведення реформ в освіті [3, с.31].

У Європейському звіті про якість шкільної освіти (2002) її децентралізація визначена як одна з п'яти ключових проблем майбутнього. У ньому зазначено, що право приймати рішення повинні мати безпосередньо ті, кого стосуються їх наслідки. Децентралізація є найбільш очевидним і надійним засобом перенесення політичних дебатів про якість освіти на нижчі щаблі освітньої системи [2, с.15].

Реформування державного управління освітою є довготривалим процесом. Наприклад, реформи в системі освіти Франції, проголошені та закріплені законодавчо майже 30 років тому, тривають і сьогодні. Перехід до децентралізованої системи управління освітою у Франції відбувається поступово та піддається корегуванню відповідно до тенденцій розвитку світового та європейського освітнього простору [3,с.43].

У той же час кроки в напрямку децентралізації управління освітньою галуззю, наприклад, Франції мають і переваги. По-перше, батьки стали ближче до системи освіти. По-друге, школа та освітня система в цілому стали

учасниками процесу модернізації, який є складовою децентралізації, оскільки отримали доступ до новітніх технологій.

Демократизація управління освітою і підвищення автономії та рівня усупільнення навчально-виховних закладів позитивно впливають на формування системи обов'язкової (базової) освіти. Демократизація і децентралізація створюють нові умови для діяльності шкіл, стимулюють творчу активність їх колективів і керівництва, наближують школу до її середовища, дають змогу акумулювати в ній інтелектуальну і матеріальну підтримку промисловців і всієї місцевої громади. Децентралізація сприяє ефективнішому використанню ресурсів на місцях, піднесенню якості освіти й повнішому задоволенню освітніх потреб кожної людини за умов чіткого розподілу повноважень і відповідальності органів управління та прозорих механізмів контролю. Тенденції децентралізації управління освітою розглядаються як характерні цілеспрямовані процеси, що супроводжують це явище [2, с.22].

А. Циренова відокремила переваги централізації й децентралізації управління [8, с.17]. До переваг централізації вона відносить покращення контролю й координації спеціальних незалежних функцій, зниження кількості й масштабів помилкових рішень, що приймаються менш досвідченими керівниками. Децентралізація також має певні переваги. Насамперед, це зменшення потоку інформації, що спрощує процес прийняття рішень. У разі виникнення виробничої проблеми, право приймати рішення має той керівник, який знаходиться ближче до неї, а тому й знає її краще. Децентралізація виконує стимулюючу функцію щодо розвитку ініціативи в організації. Крім цього, децентралізація відкриває шлях молодому керівнику до кар'єрного зростання. Адже, підготовка молодого керівника здійснюється безпосередньо в процесі діяльності, прийняття важливих рішень з перших днів призначення на посаду. На думку А. Циренової, це сприяє появі молодих і талановитих керівників [8, с.63–64].

Ефективність управління залежить від вирішення проблеми співвідношення централізації і децентралізації, авторитарності і демократизації.

Необхідно визнати, що абсолютизація будь-якого з підходів недоцільна. Пріоритет централізації і породжуваної нею авторитарності призводить до того, що забуваються особливості, інтереси окремих людей, знижується їх активність, звужуються можливості самореалізації. Пріоритет децентралізації і демократизації може призвести до послаблення цілеспрямованості, системних зв'язків, еkleктичності. Але повинно йтися не про демократизацію авторитарного управління і авторитаризацію демократичного, а про побудову такої системи управління, яка зберігала б сильні сторони кожного з існуючих підходів.

Таким чином, основні напрямки децентралізації управління закладом освіти такі:

1. Контроль за навчально-виховним процесом
2. Врахування громадської думки, шкільного самоврядування під час планування роботи на навчальний рік
3. Звітування керівників перед громадськістю
4. Атестація працівників закладу
5. Розв'язання повсякденних проблем
6. Право прийняти та звільнити персонал
7. Надання повноважень директорам для здійснення педагогічного нагляду та контролю за обов'язковим відвідуванням дітьми школи
8. Використання позабюджетних коштів

Зупинімося на кожному з них на прикладі окремо взятої Донецької загальноосвітньої школі I-III ступенів №45. У школі навчається 544 учні, працює 43 педагоги.

До адміністрації школи входять директор, заступник з навчально-виховної роботи, заступник з виховної роботи, педагог-організатор, практичний психолог, соціальний педагог, завідувача господарством. Кожен з членів адміністрації має свої функціональні та службові обов'язки, згідно з якими відповідає за свій напрямок роботи. Це дозволяє оперативно вирішувати питання з кожною відповідальною особою. Крім цього, у школі діє система

внутрішньошкільного контролю, основною метою якого є встановлення відповідності функціонування й розвитку педагогічного процесу в школі вимогам державного стандарту освіти з виходом на причинно-наслідкові зв'язки, що дозволяють сформулювати висновки та рекомендації для подальшого розвитку школи. План внутрішньошкільного контролю розробляється на початку нового навчального року одночасно з річним планом роботи, у розробці якого беруть участь усі члени адміністрації, керівники шкільних методичних об'єднань, керівники гуртків та секцій, представники учнівського самоврядування (у школі працює дитяча шкільна організація “СКІФ”), батьківський комітет. Кожна із зацікавлених ланок подає своє бачення окремих розділів річного плану, батьки висловлюють свої побажання та рекомендації під час щорічного звіту адміністрації перед громадою.

Управління школою здійснюється згідно з річним планом роботи, планом внутрішньошкільного контролю та календарних планів учителів-предметників і виховної роботи класних керівників. Така система планування, відпрацьована й заснована на взаємодії всіх ланок, підрозділів та учасників навчально-виховного процесу, забезпечує координацію їхньої діяльності, єдність вимог, контролю та взаємоконтролю в процесі роботи, сприяє досягненню ефективності та вдосконаленню навчально-виховного процесу й забезпечує планомірний розвиток школи.

У школі є всі нормативно-правові документи, що регламентують діяльність загальноосвітнього навчального закладу. З підключенням до мережі Інтернет стало можливим користування матеріалами сайтів Міністерства освіти і науки України, головного управління освіти, сайтами обласних інститутів післядипломної освіти, інших закладів освіти, що дає можливість учителям і адміністрації оперативно й мобільно використовувати достовірну інформацію, вчасно знайомитися з новими документами та навіть їх проектами.

Ураховуючи сучасні реалії, стиль керівництва школою є близьким до демократичного, оскільки більшість рішень приймається на основі врахування думки колективу й інтересів справи, при цьому створюється такий мікроклімат, коли

успіхи кожного сприймаються позитивно, ініціатива й самостійність підтримуються, повноваження делегуються. Директор школи в роботі з працівниками дотримується партнерського стилю керівництва.

Основними формами спілкування є наради, індивідуальні бесіди, інформування. Контроль здійснюється не заради пошуку винних, а задля позитивного кінцевого результату. Учителям надається більше самостійності, що відповідає їх кваліфікації і характеру роботи, створюються необхідні умови для самореалізації.

У школі діє система науково-методичної роботи. Керівництво методичною роботою здійснює методична рада, що працює на базі шкільного методичного кабінету. В школі працює 4 фахових методичних об'єднання: вчителів філологічних дисциплін, природничих дисциплін, допоміжних дисциплін та початкових класів.

Результативно працюють всі методичні об'єднання та групи. Вчителі проводять відкриті уроки, виховні заходи, діляться досвідом роботи. Значно зростає рівень їхньої педагогічної майстерності. Як результат – рівень знань учнів школи та результативність їх участі в олімпіадах і МАН оцінюються високими показниками.

Атестація педагогічних працівників у школі проводиться відповідно до Закону України “Про освіту” (ст. 54), Типового положення про атестацію педагогічних працівників України, затвердженого наказом МОН України № 930 від 06.10.2010 р., зі змінами та доповненнями, Закону України “Про середню освіту” (ст.27). Під час атестації педагогічних працівників визначаються професійні якості вчителя, його сильні і слабкі сторони, рівень загальної культури, підкреслюється вплив атестації на підвищення результативності роботи школи, створюються оптимальні умови для вивчення та впровадження перспективного педагогічного досвіду кращих учителів школи.

Для успішного проходження атестації кожен учитель намагається мати якнайвищі результати участі учнів в олімпіадах та МАН, активно застосовувати

у своїй повсякденній роботі інноваційні технології, проводити уроки з використанням технічних засобів навчання, мати публікації.

Педагоги школи активно залучаються до роботи в районних семінарах, засіданнях творчих та ініціативних груп, науково-практичних конференціях тощо.

У навчальному закладі діє система учнівського самоврядування “СКІФ”. У школі функціонує учнівський парламент, до складу якого входять учні 5-11 класів, яких обрали командирами класів.

Члени учнівського самоврядування систематично перевіряють відвідування занять учнями, робочі куточки в класах, стан вологого прибирання на перервах, стан озеленення школи та шкільного подвір'я.

На перший погляд можна сказати, що процесам децентралізації шкільної освіти шкодить наявність стандартів освіти та проведення ЗНО. Але це далеко не так. Незважаючи на те, що кожний учитель є творчою людиною, він повинен дати учням насамперед базовий рівень знань, який допоможе дитині виконати завдання під час проведення ЗНО. У цьому, на наш погляд, полягає основне протиріччя між централізованим управлінням освітою та децентралізацією шкільної освіти.

Робота адміністрації школи спрямована на визначення варіативної частини робочого навчального плану, розробку методичних рекомендацій, підбір педагогічних кадрів відповідного рівня, здатних сприяти творчому розвитку учня, забезпеченню участі обдарованих учнів у конкурсах, змаганнях, олімпіадах, конференціях, виставках робіт, спрямованих на виявлення і самореалізацію обдарованих дітей, створення умов для участі учнів у інтернет-олімпіадах, розгляд питань обдарованості учнів на педрадах та засіданнях методоб'єднань.

Виховання учня в школі та сім'ї — щоденний безперервний процес. Тому педагогічний колектив працює в тісній співпраці з батьківським колективом з метою створення найсприятливіших умов для самореалізації та розвитку дитини. Батьки є соціальним замовником школи, а тому беруть активну участь у навчально-виховному процесі. Вони є учасниками позакласних заходів, пов'язаних



із професійними святами, захопленнями своїх дітей, родинними святами. Чергові батьки слідкують за порядком під час загальношкільних заходів, беруть шефство над підлітками, які перебувають на внутрішньошкільному обліку.

Класні керівники тісно співпрацюють із сім'ями своїх вихованців: відвідують дитину вдома, спілкуються з родиною. Свої висновки вони заносять до щоденника психолого-педагогічних спостережень.

Зазвичай батьківські “трійки” кожного з класів та шкільний батьківський комітет беруть активну участь у вирішенні окремих питань шкільного самоврядування та управління навчально-виховним процесом.

Певна робота проводиться з батьками учнів під час як індивідуальних бесід з класними керівниками та учителями-предметниками, так і під час батьківських зборів, про що свідчать протоколи.

На батьківських зборах також розглядаються питання про відповідальність батьків за пропуски уроків дітьми, організацію харчування в школі, чергування в школі та класах, забезпеченість підручниками, організацію та проведення канікул, організацію відпочинку дітей, поліпшення матеріально-технічної бази школи тощо. Постійно проводиться роз'яснювальна робота з батьками з питань профілактики захворювань та дитячого травматизму, бесіди з правил безпеки та інше.

Завдяки діючому в школі правовому лекторію батькам надається правова допомога, проводиться роз'яснювальна робота з багатьох правових питань.

Значну допомогу школа відчуває від батьків щодо поліпшення матеріально-технічної бази школи. Це і проведення ремонтів класних кімнат, і заміна вікон та лінолеуму в класах, і оновлення меблів та дошок. Усі зібрані батьками та надані спонсорськими й благодійними організаціями позабюджетні кошти витрачаються з відома громади та за рішенням батьківського комітету чи зборів.

*Висновки.* Завдяки проведеним дослідженням, можна зробити наступні висновки:

1. Процес децентралізації є однією зі складових реформування управління шкільною освітою.
2. Цей процес підвищує відповідальність органів управління освітою та посадових осіб (директорів шкіл) місцевого самоврядування.
3. Завдання адміністрації школи полягає в знаходженні балансу між централізованою та децентралізованою системою управління закладом освіти.
4. Стиль керівництва школою є близьким до демократичного: більшість рішень приймається на основі врахування думки колективу й інтересів справи. Директор школи в роботі з працівниками дотримується партнерського стилю керівництва.
5. Основні форми спілкування – наради, індивідуальні бесіди, інформування. Вчителям надається більше самостійності, що відповідає їх кваліфікації і характеру роботи, створюються необхідні умови для самореалізації.
6. Управління школою здійснюється згідно з річним планом роботи, планом внутрішньошкільного контролю та календарних планів учителів-предметників і виховної роботи класних керівників, що сприяє досягненню його ефективності та вдосконаленню й забезпечує планомірний розвиток школи.
7. Робота адміністрації школи спрямована на визначення варіативної частини робочого навчального плану, розробку методичних рекомендацій, підбір педагогічних кадрів відповідного рівня, здатних сприяти творчому розвитку учня.
8. Усі позабюджетні кошти витрачаються з відома громади та за рішенням батьківського комітету чи зборів.
9. Зростає відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування перед територіальною громадою і державою та юридичними і фізичними особами за якість освіти.

#### Література

1. Вульфсон Б. Л. Мировое образовательное пространство на рубеже веков / Б. Л. Вульфсон. – М. : Изд-во Московского психолого социального института, 2006. – 235 с.
2. Гриневич Л. М. Тенденції децентралізації управління базовою освітою в сучасній Польщі / Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук, Київ — 2005.- 187 с.
3. Зигало О.А. Особливості децентралізованої системи управління сферою освіти: досвід Франції / Режим доступу <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2010-2/doc/4/02.pdf>
4. Іванюк І. В. Освітня політика : [навч. посіб.] / І. В. Іванюк. – К. : Таксон, 2006. – 226 с.
5. Корф Д.В. Современные тенденции развития систем управления образованием в зарубежных странах / Д.В Корф., А.А.Ялбулганов – К.: Реформы и право, 2010. – 277 с.
6. Луговий В. І. Управління освітою / В. І. Луговий. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.
7. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є.М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
8. Цыренова А.А. Менеджмент : учебно-метод. пособ. / А.А. Цыренова – Улан-Удэ : Издательство ВСГТУ, 2006. – 114 с.